

# Vapaaehtoiseen toimintaan perustuvan järjestön johtaminen

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2017  
Eetu Janne Eemeli Pakkanen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutus

PAKKANEN, EETU;

Vapaaehtoiseen toimintaan  
perustuvan järjestön johtaminen

Liiketalouden opinnäytetyö, 39 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee vapaaehtoistoiminnan johtamista. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa vapaaehtoistoimintaa ja johtamista teoriaan ja omiin kokemuksiin aiheesta viitaten. Opinnäytetyö on jaettu teoria-, reflektointi- ja tutkimusosuuteen. Teoriaosuus paneutuu erityisesti käsitteisiin vapaaehtoisuus, motivaatio ja johtaminen, selittäen aihetta näiden päänäkökulmien pohjalta. Lähteet perustuvat niin digitaalisiin kuin painettuihinkin lähteisiin.

Opinnäytetyön tutkimusosuus koostuu kvalitatiivisesta haastattelemalla suoritetusta tutkimuksesta. Haastateltavat henkilöt valittiin vapaaehtoiseen toimintaan perustuvista järjestöistä, suosien näiden johtamista harjoittaneita henkilöitä. Tutkimus suoritettiin haastateltavien mieltymysten mukaan joko kasvotusten käytävänä haastatteluna, tai sähköpostitse vastavassa muodossa.

Tutkimuksissa kävi ilmi, että vapaaehtoistoiminnan johtamista voidaan hallinnoida eri tavoin, mutta suurin menestykseen vaikuttava tekijä on vapaaehtoisten sisäisen motivaation vahvuus. Jäsenten perehdyttämiseen panostamisella nähtiin kuitenkin olevan positiivista vaikutusta jäsenten oma-aloitteisuuden ja tehtävien selkeyden kannalta.

Asiasanat: Vapaaehtoisuus, motivaatio, itsensä johtaminen, johtaminen, järjestötoiminta

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

PAKKANEN, EETU;

Leadership in societies based on  
voluntary workforce

Bachelor's Thesis in Business, 39 pages, 1 page of appendices

Autumn 2017

## ABSTRACT

---

This thesis delves into the topic of leading voluntary workforce. The thesis aims to explain voluntary work and leadership through theory and the author's own experiences. The work has been divided into theoretical, reflectional and research sections. The theory section goes especially into the topics of volunteering, motivation and leadership, explaining the thesis' topic through these main perspectives. The sources are based on both digital and printed sources.

The research section consists of a qualitative research performed via interviews. Based on the interviewees' preferences, the research was executed either through a face to face interview or through an e-mail interview. The interviewees were chosen from societies based on volunteer workforce with the interviewees' experience in leadership in mind.

The research results show that volunteer work can be lead and managed in different ways, but the greatest factor regarding its' success is the strength of the volunteers' inner motivation. Investing in the familiarization of new volunteers to the society was seen to positively influence the autonomy of the volunteers and the clarity of their tasks.

Keywords: Volunteering, motivation, self leadership, leadership, societies

## SISÄLLYS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | VAPAAEHTOISEEN TOIMINTAAN PERUSTUVAN JÄRJESTÖN JOHTAMINEN           | 1  |
| 1.1   | Tutkimuskysymys ja työn tavoite                                     | 1  |
| 1.2   | Opinnäytetyön rakenne   | 3  |
| 2     | VAPAAEHTOISUUS  | 5  |
| 2.1   | Vapaaehtoisuus  | 5  |
| 2.2   | Vapaaehtoisuus Suomessa   | 5  |
| 2.3   | Ammattimaisesti johdettu yhdistys                                   | 7  |
| 2.4   | Kansalaisyhdistys   | 7  |
| 2.5   | Vapaaehtoisuus oppimisympäristönä                                   | 8  |
| 3     | MOTIVAATIO  | 10 |
| 3.1   | Motivaatio  | 10 |
| 3.2   | Asennoituminen  | 11 |
| 3.3   | Työmotivaatio   | 12 |
| 3.3.1 | Sisäinen motivaatio   | 13 |
| 3.3.2 | Ulkoinen motivaatio   | 13 |
| 3.4   | Itsensä johtaminen  | 14 |
| 4     | JOHTAMINEN  | 16 |
| 4.1   | Johtaminen  | 16 |
| 4.2   | Johtamisen laadun merkitys työyhteisölle                            | 17 |
| 4.3   | Johtamistylejä  | 17 |
| 5     | REFLEKTOINTIA KOKEMUKSISTA MAINOSTOIMISTO M.IDEASSA                 | 20 |
| 5.1   | M.IDEA järjestönä   | 20 |
| 5.2   | Liittymiseni M.IDEAan   | 20 |
| 5.3   | Tehtävät ja oppi  | 21 |
| 5.4   | Vapaaehtoiseen toimintaan perustuvan järjestön haasteet käytännössä | 21 |
| 5.5   | Aiheen aikaisempi tutkiminen  | 22 |
| 6     | TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN   | 24 |
| 6.1   | Tutkimusmenetelmä   | 24 |
| 6.2   | Aineiston kerääminen  | 25 |
| 6.3   | Järjestön rakenne   | 26 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 6.4 | Jäsenten johtaminen                         | 26 |
| 6.5 | Motivointi                                  | 29 |
| 6.6 | Kehittämistoiveet                           | 29 |
| 6.7 | Johtopäätökset                              | 30 |
| 6.8 | Pohdinta                                    | 32 |
| 6.9 | Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti | 33 |
| 7   | YHTEENVETO                                  | 34 |
|     | LÄHTEET                                     | 36 |
|     | LIITTEET                                    |    |

## 1 VAPAAEHTOISEEN TOIMINTAAN PERUSTUVAN JÄRJESTÖN JOHTAMINEN

Tutkimuskysymykseni on, kuinka johtaa järjestöä, jonka toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen. Vapaaehtoisuus on aikaisemmin herättänyt itselleni epäedullisia mielikuvia, mutta tarkempi lähestyminen on osoittanut, että aiheen hohto löytyy paitsi yhteisen hyvän eteen työskentelemisestä, myös itsensä johtamisesta ja motivoinnista sekä arvojen levittämisestä ja jopa niiden rakentamisesta. Vapaaehtoiseen toimintaan perustuvissa järjestöissä ongelmaksi voi kuitenkin nousta muun muassa jäsenten motivaatio työtä kohtaan, aikataulujen toimimattomuus, työporukan vaihtuvuus ja resurssipulat. Jos työtä tehdään siten, että se jää prioriteettitasolla toiseksi johonkin muuhun verrattuna, työn jälki ja yhtenäisyys kärsii. Työ voidaan yleisesti nähdä myös lyhytkestoisempana työsuhteena, ja järjestön jäsenet saattavat olla mukana vain yhden kauden, ja lopettaa osallisuutensa vaikkapa valmistuttuaan opinnoista tai saadessaan muuta palkallista työtä.

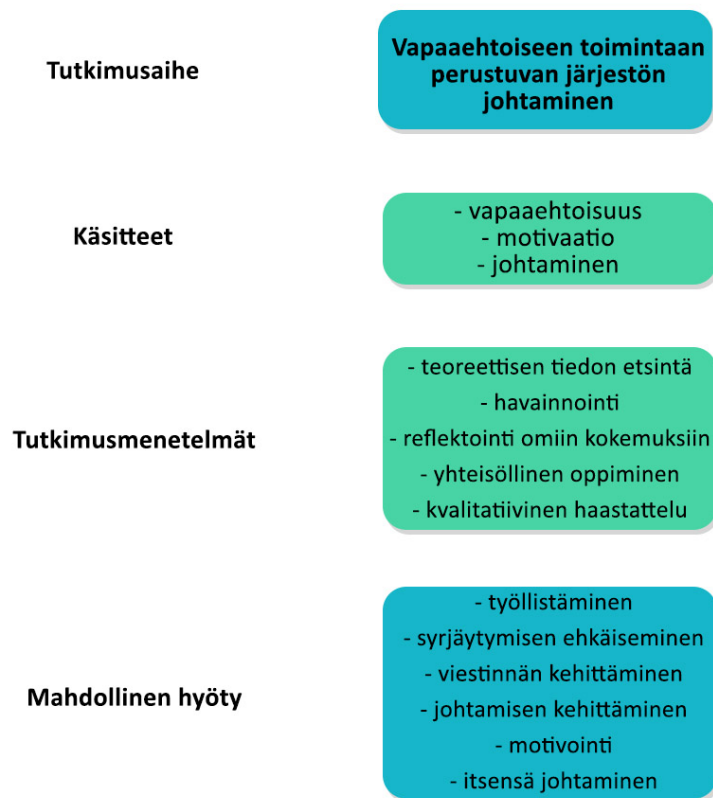
Vapaaehtoiseen toimintaan perustuvan järjestön johtamisen voidaan siis nähdä vaativan perinteisestä poikkeavaa johtamista. Tulisiko jäseniä innostaa työssään yhteiseen hyvään vedoten, vai tulisiko kenties painottaa työn merkitystä oman työkokemuksen kerryttämisessä? Tapoja johtaa ja suhtautua johtamiseen on erilaisia, ja niitä on syytä tutkia.

### 1.1 Tutkimuskysymys ja työn tavoite

Opinnäytetyön tutkimuskysymys ”vapaaehtoiseen toimintaan perustuvan järjestön johtaminen” nousi minulle aiheeksi syksyllä 2016, kun hoidin osuuskunta M.IDEAn markkinointia esimiesasemassa. M.IDEA on lahtelainen opiskelijavetoinen mainostoimisto. Kerron enemmän M.IDEAsta luvussa 5.

Vapaaehtoiseen toimintaan perustuvassa järjestössä, jossa kaikki jäsenet ovat opiskelijoita, tuli huomattua jäsenten kokema työn toissijaisuus kaikkeen muuhun verrattuna. Aktiivisten jäsenten määrä vaihteli jopa

kuukausitasolla, kun kaikilla jäsenillä ei ollut mitään kirjallista velvoitetta tehdä asioita ja olla paikalla tiettyinä aikoina. Koska vastaavanlaisia erimuotoisia järjestöjä on olemassa useita, kiinnostuin tutkimaan sitä, miten asiat muilla toimivat. Aihe on siis myös ajankohtainen. Työn tavoitteena on selvittää, mitä asioita tulisi huomioida vapaaehtoistoimintaa tehdessä, suunniteltaessa ja johtaessa. Myös vapaaehtoistoiminnan yleismielikuvaa tulisi mielestäni saada muutettua helpommin lähestyttäväksi, jotta yhä useampi taho pystyisi hyötymään sen tarjoamista mahdollisuuksista. Parhaimmillaan se yhdistää samoja arvoja omaavia ihmisiä toteuttamaan näitä arvoja yhdessä.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne ja hyödyllistäminen

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosuus alkaa aiheeseen liittyvien käsitteiden avaamisella, jotka voidaan nähdä kuviossa 1. Teoriaa avatessa kerron välillä omia huomioitani aiheesta, mutta varsinainen reflektointi aiheeseen liittyvistä kokemuksista tapahtuu luvussa 5. Kuten kuvio 1 esittää, opinnäytetyön tuloksista saattaa löytyä apua muun muassa työllistämisen kehittämiseen, syrjäytymisen ehkäisemiseen ja järjestöjen johtamisen ja esimiesviestinnän kehittämiseen ja jopa oman henkisen hyvinvoinnin parantamiseen.

Ensimmäinen käsite on vapaaehtoisuus, ja sitä koskevassa luvussa avaan vapaaehtoisuuden määritelmää, sen nykytilaa Suomessa ja sen eri muotoja. Lisäksi kerron myös oppimisympäristö käsitteestä.

Seuraava käsite on motivaatio, jota avaan esittämällä erilaisia käsityksiä aiheesta. Kerron muun muassa viettiteorioista ja Abraham Maslowin tarvehierarkiasta. Motivaatio luku laajenee koskemaan siihen liittyviä käsitteitä, jotka ovat asennoituminen, työmotivaatio sekä itsensä johtaminen.

Kolmas käsite on johtaminen. Johtamista koskevassa osiossa paneudutaan siihen, mitä johtaminen on, mikä on sen merkitys työyhteisölle, millä eri tavoilla voidaan johtaa ja mitä erityishuomioita nousee esille nimenomaan vapaaehtoistoimintaa johtaessa.

Luvussa 5 kerron kokemuksistani mainostoimisto M.IDEAssa, jossa olen toiminut erilaisissa tehtävissä. Aloitan esittelemällä M.IDEAn toimintamallia, jonka jälkeen kerron järjestöön liittymisestä. Tämän jälkeen kerron esimiestehtävistäni ja kokemuksistani, ja tuon esille omat huomioni vapaaehtoistoiminnan onnistumisista ja haasteista. Esitän lisäksi aihetta myös tutkineen ja M.IDEAssa johtamiseen perehtyneen Joonas Niemisen aikaansaannoksia. Nieminen on kirjoittanut keväällä 2016 opinnäytetyön ”Opiskelijaosuuskunnan johtaminen : case: M.IDEA osk”.



Tutkimusosuudessa kerron erilaisista tutkimusmenetelmistä ja siitä, miksi valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Kerron myös haastattelemistani henkilöistä, haastattelun rakenteesta ja haastattelun tuloksista. Luvun lopussa esitän johtopäätöksiä tutkimuksesta, sekä pohdintaa, mitä olisi voinut tehdä eri tavalla. Arvioin myös tutkimuksen kelpoisuutta. Kysymykset, joita haastattelussa käytettiin, löytyvät opinnäytetyön lopusta liitteet osiosta.

Yhteenveto osioissa pakkaan opinnäytetyön kokonaisuudessaan yhteen, ja tutkin teorian, omien kokemuksieni ja haastattelutulosten suhdetta toisiinsa. Esitän myös mahdollisia jatkotutkimuksia aiheelle.

## 2 VAPAAEHTOISUUS

### 2.1 Vapaaehtoisuus

Vapaaehtoisuus käsitteellä tarkoitetaan tässä tapauksessa tilannetta, jossa työnhakija, jo töissä oleva henkilö tai esimerkiksi opiskelija edistää opintojaan tai uraansa suorittamalla tehtäviä osuuskunta-, yritys- tai muun järjestötoiminnan kautta. Vapaaehtoisuuteen liittyy myös se, että jäsenet eivät ole välttämättä mukana toiminnassa täysipainosesti, työehtosopimusten tai palkanmaksuun perustuvien velvollisuuksien alaisia. Työtä tehdään yhteisen hyvän puolesta materialistisen hyödyn tavoittelun sijaan (Rousku 2015).

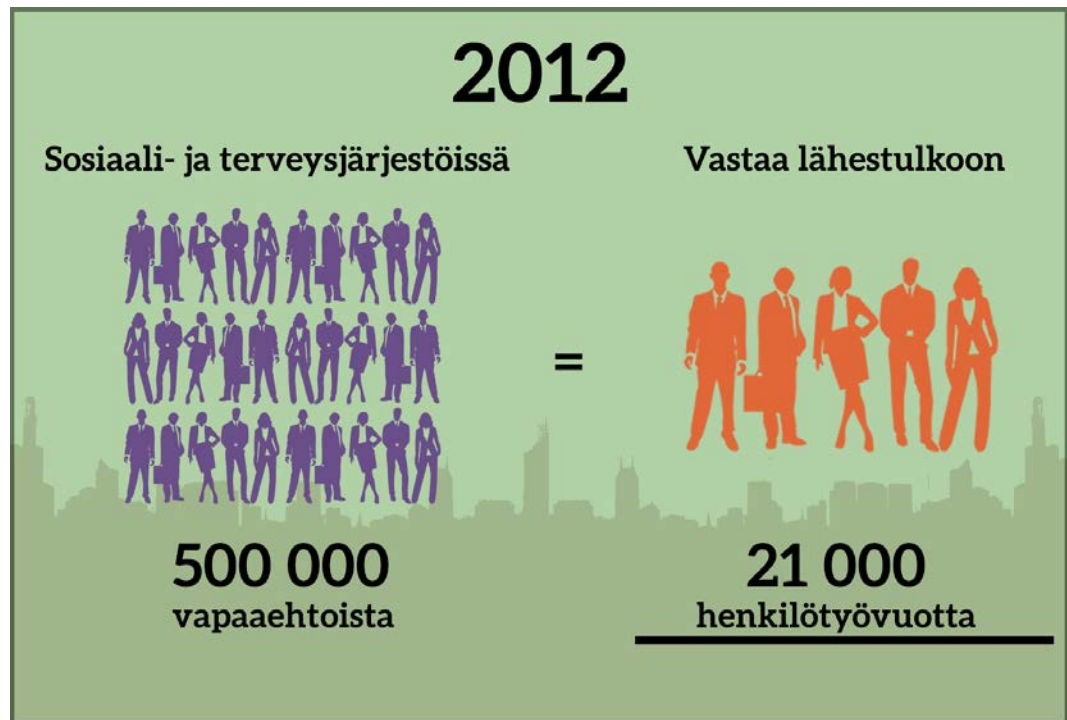
Opiskelijalle vapaaehtoistoiminta voi olla hyvä lisä oman osaamisen kehittämisessä opintojen ohella. Vapaaehtoistoiminta on hyvä keino edistää omaa prososiaalista eli yhteisöä hyödyttävää käyttäytymistä, minkä oppimisessa voi perinteisessä opiskelussa olla vajavaisuutta opiskelun yksilötyöskentelyluonteisuuden takia (Eskola 2001).

### 2.2 Vapaaehtoisuus Suomessa

*”Suomalainen yhteiskunta ei toimisi ilman vapaaehtoisten työpanosta. Yhteiskunta ei olisi tämän näköinen kuin se nyt on ilman vapaaehtoisten aktiivisuutta. Ihmisten elämä olisi sisällöllisesti köyhempää ja elämänlaatu huonompaa ilman toimintaa yhteiseksi hyväksi. Vapaaehtoistoiminnalla on näin monenlaisia ja syvälle käyviä merkityksiä suomalaisessa yhteiskunnassa.”* (Harju 2004.)

Yhä useampi hyvinvointiyhteiskunnalle kuuluva odotus on siirtynyt julkishallinnolta vapaaehtoiselle sektorille, ja vapaaehtoistoiminnasta onkin muodostunut tärkeä tukipilari kansalaisyhteiskunnallemme (Yeung 2002). Sostén (2012) järjestöbarometrin tietoihin perustuva kuvio 2 esittää jo pelkästään sosiaali- ja terveysjärjestöissä vapaaehtoisena olleiden määrää

ja työpanosta vuonna 2012.



KUVIO 2. Sosiaali- ja terveysjärjestöissä toimineet vapaaehtoiset vuonna 2012 (mukaillen Soste 2012)

Taloustutkimus Oy:n vuonna 2015 tuottaman tutkimuksen mukaan lähes joka kolmas (32,7 %) kansalaisista oli vastannut tehneensä vapaaehtoistyötä neljän kuluneen viikon aikana. Arvioitu työmäärä oli keskimäärin 18,09 tuntia kyseisenä aikana. Viisi vuotta aikaisemmin vuonna 2010 samankaltaisessa tutkimuksessa 34,4% vastanneista oli ilmoittanut tehneensä samana aikana keskimäärin 13,35 tuntia vapaaehtoistyötä. Vuonna 2015 eniten vapaaehtoistunteja tehtiin lasten, kulttuurin ja liikunnan parissa. Vuonna 2010 eniten vapaaehtoistyöskentelyä tapahtui senioreiden, lasten ja liikunna parissa. (Kansalaisareena 2015.)

Aikaisemmin mainituissa Taloustutkimus Oy:n tutkimuksissa yleisesti lähes 40% suomalaisista oli sitä mieltä, että vertaistukea sairaaloihin ja muuhun terveydenhuoltoon pitäisi saada huomattavasti nykyistä

enemmän. Lähes 35% suomalaisista oli sitä mieltä, että vapaaehtoistyöhön pitäisi kasvattaa lapsia ja nuoria osana koulujärjestelmää. Lisäksi juuri kukaan ei ollut eri mieltä siitä, että vapaaehtoisten ohjaamisen ja tukeminen tulee olla hyvin huolehdittu. (Kansalaisareena 2015.)

Mielestäni yllä mainitut luvut osoittavat, että vapaaehtoistyöllä on Suomessa hyvin suurikin merkitys. On paljon töitä, joita jonkun pitäisi tehdä, mutta sopivaa henkilöä ei perinteisen rekrytoinnin kautta ole mahdollista välttämättä saada työntekijäksi tehtävälle.

### 2.3 Ammattimaisesti johdettu yhdistys

Ammattimaisesti johdetuille yhdistyksille on tyypillistä se, että toimintaa johtavat loppupelissä työntekijät, ja vapaaehtoistyötä tekeviä hyödynnetään tarkoin määritellyissä tehtävissä. Tällaisissa järjestöissä korostuu rahoituksen merkitys toiminnan jatkuvuuden kannalta. Myös järjestön yhteiskunnallisten päämäärien täyttymisen merkitys korostuu tällaisissa yhdistyksissä. (Kuuluvainen 2015, 17-18.)

Vapaaehtoiset eivät välttämättä ole yhdistyksen jäseniä, vaan he ovat tulleet suorittamaan jotain tiettyä tehtävää, jota usein koordinoi vapaaehtoistyön koordinaattori. Tällöin vapaaehtoistyöläisillä ei ole samanlaista sisäpiirin tietoa eikä vastuuta yhdistyksen toiminnasta kuin työntekijöillä. Ammattimaisesti johdetuissa yhdistyksissä vapaaehtoistoiminta on ikään kuin vapaaehtoisille myyty tuote. Työntekijöiden toiminnassa korostuu myös vapaaehtoisten palkitsemisen suunnittelu. (Kuuluvainen 2015, 17-18.)

### 2.4 Kansalaisyhdistys

Kansalaisyhdistyksissä voidaan pitää tärkeämpänä sitä, että vapaaehtoiset ovat jäseniä yhdistyksessä. Kansalaisyhdistyksissä ei useimmiten ole yhtään työntekijöitä, vaan vastuu toiminnan suunnittelusta

on luottohenkilöillä. Hallinnolliset ja johtamiseen liittyvät tehtävät, jotka ammattimaisesti johdetuissa yhdistyksissä kuuluisivat työntekijöille, ovat kansalaisyhdistyksissä usein vapaaehtoisten hoitamia tehtäviä.

(Kuuluvainen 2015, 20.)

Uudemmissa kansalaisyhdistyksissä vapaaehtoisten jäsenyys ei välttämättä kuitenkaan ole niin olennaista, ja yhdistys voikin toimia enemmänkin muodollisista syistä, kuten rahoituksen hankinnasta. Vapaaehtoiset tekevät monenlaisia tehtäviä, eikä niitä ole välttämättä suunniteltu tarkasti ja pitkäjänteisesti etukäteen. Toiminnassa ollaan kuitenkin usein mukana pitkään. Suunnittelun kiittämis- ja palkitsemismenetelmien sijaan vapaaehtoisten toiminnan takana on vahva yhteinen visio. (Kuuluvainen 2015, 20-21.)

Roolit vapaaehtoisten ja mahdollisten työntekijöiden välillä ovat tasa-arvoiset. Ajan kuluessa valta saattaa kuitenkin siirtyä enemmän työntekijöille, sillä heitä voidaan pitää vapaaehtoisia luottamushenkilöitä sitoutuneempina jäseninä. Tällöin lähestytään taas enemmän ammattimaisesti johdettujen yhdistysten toimintamallia. Jäsenten voimakasta motivaatiota ja roolien selkeyttä voidaan pitää edellytyksenä toiminnan vapaaehtoisuusvetoisuuden säilyttämiseksi. (Kuuluvainen 2015, 21.)

## 2.5 Vapaaehtoisuus oppimisympäristönä

Oppimisympäristö on oppimisen mahdollistava ja sitä edistävä ympäristö. Ympäristö tässä yhteydessä sisältää niin fyysiset kuin digitaalisetkin tilat, välineet, ihmiset, toimintatavat ja muotoilut. (Laru 2016). Vaikka perinteinen oppiminen onkin ottanut kehityksen tuoman teknologian monialaisesti avukseen, eivät oppimisympäristömme ole fyysisesti juurikaan muuttuneet. ”Pahimassa” tapauksessa opettaja istuu edelleen luokan edessä, ja näyttää esitysdioja toisella puolella istuvalle opiskelijayleisölle. Oppimisympäristön laadulla on kuitenkin merkittävä vaikutus oppimisen kannalta. (Aksovaara & Maunonen-Eskelinen 2013.)

Lahden ammattikorkeakoulu pyrkii oppimisympäristöillään opiskelijan oppimisen ja ammattillisen asiantuntijuuden kasvun edistämiseen. Oppimisympäristö laajenee projektioppimisen, kontaktiverkostojen ja teknologisten ratkaisujen avulla yhteistyöverkostoksi, johon voi sisältyä myös yrityksiä ja julkisen sektorin toimijoita. Erilaiset tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiohankkeet voivat olla oppimisympäristöjä, joissa opiskelijat pääsevät ratkomaan konkreettisia ja aitoja ongelmia. Samalla opiskelijat ja eri alojen toimijat pääsevät verkostoitumaan keskenään. Oppimisympäristöt tukevat myös Lahden ammattikorkeakoulun opettajien oman osaamisen kehittämistä ja oppimista. Oppimisympäristöjen kehittämisessä hyödynnetään yhteistyökumppaneja. (Lahden ammattikorkeakoulu 2017.)

Oma mielenkiintoni oppimisympäristö käsitteeseen heräsi ajan myötä opiskelemiseni varrella, kun aloin perehtyä vaihtoehtoihin oppimismenetelmiin. Havaitsin, että perinteinen luentomainen oppimisympäristö ei sopinut omaan oppimistyyliini, vaan kaipasin jotain konkreettisempaa.

Erilaiset vapaaehtoiset tai pakollisetkin projektityöskentelymahdollisuudet, joissa kurssisisältö laajennetaan luokkahuoneen ulkopuolelle aitoihin caseihin, tarjoavat minusta monipuolisemman alustan oppimiselle. Toki kaikkia opintoja ei voikaan suoraan muuttaa projekteiksi, ja luentotyyppisellä opetuksellakin on paikkansa, kun suurelle yleisölle halutaan siirtää tietoa ja teorioita.

### 3 MOTIVAATIO

#### 3.1 Motivaatio

Motivaatio on abstrakti ja monikäsitteellinen käsite, jolla yksinkertaisimmillaan pyritään selittämään ihmisen käyttäytymistä asioiden eteen. Se on dynaaminen prosessi, jossa ihmisen persoonallisuus, tunteet, arvot, rationaalinen ajattelu ja sosiaalinen ympäristö ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Motivaatio toimii käyttäytymisen energisoijana, suuntaajana ja säätelijänä. Voimakas motivaatio auttaa meitä yrittämään enemmän ja toimintaan ja yhteisöön sitoutuneemmin, todennäköisesti myös paremmalla suoriutumisen laadulla. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 11-12.)

Viettiteorioiden mukaan ihmisen motivaation perustana on tyydyttää perimmäiset tarpeet. Perustarpeiksi voidaan lukea seksuaalisuuden toteuttaminen ja hengissä pysyminen itseä puolustamalla sekä janoa ja nälkää tyydyttämällä. Vaikka viettiteoriat selittävät elävän olennon perimmäistä motivaatiota ymmärrettävästi, jää niistä silti pois motivaatioon merkittävästi vaikuttavat ihmisen omat ajatusprosessit sekä vuorovaikutus sosiaalisen ympäristön kanssa. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 13-14.)

Abraham Maslowin tarvehierarkia pyrkii selittämään ihmisen motivaatiota erilaisten tarpeista muodostuvien tasojen kautta. Ylempien tasojen, kuten itsensä toteuttamisen toteutumisesta tulee edeltää alempien perustasojen, kuten nälän, janon ja seksuaalisten tarpeiden tyydyttäminen. Itsensä toteuttaminen onkin jokaiselle tärkeä tarve, ja se on vahvasti kytköksissä työmotivaatioon, sillä työnteossa ei ole aina kyse pelkästä taloudellisesta vakaudesta, vaan myös oman persoonallisuuden kytkemisestä eräänlaiseen ammatilliseen identiteettiin. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 17-18.)

Itseohjautuvuusteoriat selittävät motivaatiota ihmisen sisäisen toiminnallisuuden tarpeen avulla. Sisäsyntyinen aktiivisuus on

havaittavissa jo pienissä lapsissa, jotka harvoin ovat passiivisia, vaan etsivät jatkuvasti jotain tekemistä. Evoluutio ei ole rakentanut meistä passiivisia regoijia, vaan aktiivisia päämäärien tavoittelijoita. (Martela & Jarenko 2014.)

### 3.2 Asennoituminen

Motivaatiota pysyvämpi mutta hitaammin muuttuva henkinen valmius on ihmisen asenne. Kun motivaatio vaikuttaa johonkin tiettyyn tilanteeseen kerrallaan, asenne on enemmänkin opittu suhtautumistapa, joka on mukana toiminnan laadussa. Se on arvoista riippuvainen valmiustila ja taipumus. Asennettaan voi kuitenkin muuttaa tietoisesti heittäytymällä kohti uusia kokemuksia. Asenne ja se näkökulma, millä ihminen suhtautuu uusiin asioihin, vaikuttaa hänen oppimiseensa. (Salmimies & Ruutu 2014.)

Jos ihminen ajattelee, että ei mitään kannata tehdä tai yrittää, kun kuitenkin epäonnistuu, niin hän hyvin todennäköisesti toteuttaa oman ennusteensa omalla negatiivisen asenteen alla tapahtuvalla käyttäytymisellään. Omassa elämässäni olen huomannut, että ennakkoluulot ja muutenkin pelkoon perustuvat ajattelu- ja käyttäytymismallit rajoittavat vastaan tulevien mahdollisuuksien ja kokemusten tarjoamaa oppia. Vastuu omasta ajattelusta, asenteesta ja toiminnastaan on ihmisellä itsellään, ja vain itseään voi muuttaa (Salmimies & Ruutu 2014).

Hyvää asennetta on vaikea määritellä, mutta siihen kuitenkin yhdistetään tietynlaisia asioita. Kykymme asennoitua vaikeisiin asioihin vaikuttaa asioihin asennoitumiseen myös tulevaisuudessa. Negatiivisiin asioihin ei juurikaan kannata käyttää liikaa aikaa ja energiaa riskien kartoittamista enempää. Myönteinen ajattelu tuo negatiivista ajattelua enemmän energiaa, ja se voi myös innostaa muita. Nöyryys on osa hyvää asennetta, ja se on eräänlaista tervettä itseluottamusta, joka auttaa ihmistä toimimaan empaattisesti ja joustavasti. Uteliaisuus taas auttaa näkemään asioita kirkkaasti, ja se voi myös edesauttaa organisaation sisäisten arkisten



asioiden merkityksen huomaamisessa. Halu jatkuvaan kehittymiseen vaatii epävarmuuden sietämistä ja ennakkoluulottomuutta. Avoimen ihmisen ei tarvitse pelätä torjutuksi tulemista tai pitää muita uhkana. (Mandare 2016.)

### 3.3 Työmotivaatio

Työmotivaatio on yksilön halu, kiinnostus ja henkiset voimavarat tehdä työtä. Työmotivaatioon katson vaikuttavan paitsi omat arvot, psyykkinen terveys, elämäntilanne ja muut minuuteen liittyvät tekijät, mutta myös työyhteisön laatu ja siellä tapahtuva johtaminen.

Halukkuus omien henkisten ja fyysisten voimavarojen käyttöön työtehtävissä on työmotivaation määräämä. Työtehtävien ymmärrettävyys, hallittavuus ja merkityksellisyys ovat oleellisessa asemassa työmotivaation kasvamisessa, joka taas puolestaan lisää organisaation tuottavuutta. Työ voi olla ihmiselle monenlaisessa merkityksessä. Joillekin se on itsensä toteuttamista ja toisille vain ansioiden muodostamista. Erilaiset kannusteet voivat olla apuna siinä, minkälaisella innokkuudella työntekijä pyrkii työtavoitteisiin. Palkkiot eli työhön motivoivat tekijät voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia. (Kärkkäinen 2005, 53-54.)

Vahva työmotivaatio on mielestäni vapaaehtoistoiminnan perusedellytyksiä, sillä toiminnalla ei haeta palkkaa eli taloudellista vakautta, mitä voidaan pitää työssäkäymisen perustavampana syynä ja motiivina. Sen sijaan vapaaehtoistoiminnalla pyritään paitsi omien mutta mahdollisesti myös kohdejärjestön arvojen levittämiseen ja edistämiseen. Vapaaehtoistyön taustalla on vahvasti ihmisen oma kiinnostus hakeutua sisäisesti palkitsevaan tehtäviin (Kuuluvainen 2015, 46).

Hyvin suoritettut tehtävät voivat antaa ihmiselle kyvykkyyden tunteen. Kyvykkyys luo myös ylpeyden tunnetta työstä. Kun ihminen saa positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä ja kokee olevansa kyvykäs, saa hän siitä iloa ja intoa työtehtävien jatkamiseen. Myös omien arvojen mukainen työ, jonka ihminen kokee yhteiskunnallisesti merkittäväksi, luo voimakkaan kyvykkyyden tunteen. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 123-124.)

### 3.3.1 Sisäinen motivaatio

Koska ihmiset pyrkivät siihen, että heidän toiminnallaan ja elämällään on jokin merkitys, odottavat he tätä myös työltään. Työ joka on sisäisesti motivoivaa tuottaa parhaimmillaan sisäistä mielihyvää. Myönteiset tunteet edesauttavat sisäisten palkkioiden syntymistä. Kunniallisuuden tunne eettisesti toimimisesta on monelle sisäinen palkinto, vaikka toiminta olisikin pois taloudellisista eduista. Myös monet lottovoittajat ovat kertoneet haluavansa jatkaa työntekoa, koska pitävät siitä. Työ voi siis olla merkittävästi palkitsevaa muullakin tavoin kuin rahallisesti. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 100-102.) Sisäinen motivaatio ei herääkään palkkioilla, paitsi jos ne jollain tapaa tukevat esimerkiksi omien näkökulmien korostamista. Ihmisen työskennellessä mielenkiintoiseksi kokemansa tehtävän parissa, hänen toimintaansa ohjaa pääasiassa sisäinen motivaatio. (Internetix 2015.)

Työnantajat eivät pysty enää välttämättä takaamaan työntekijöilleen pysyvää työtä ja eläkettä. Työntekijät myös luopuvat nykyään todennäköisemmin työpaikoista, joita he eivät pidä sisäisesti palkitsevina. Myös vastuu omasta urakehityksestä on korostunut. Kyvykäs työntekijä omaakin nykyajan työmarkkinoilla enemmän valtaa, jos hän osaa käyttää aktiivisesti sen tarjoamia mahdollisuuksia hyväkseen. Hyvien työntekijöiden sitouttamiseksi työyhteisöön organisaatioille syntyy vastuu sisäisten palkitsemisjärjestelmien luomisesta. Hyvän työntekijän menettäminen vaatii uuden etsimistä ja perehdyttämistä. Harvat yritykset pystyvätkään taloudellisesti järkevästi jatkuvaan rekrytoimiseen, etenkin, jos kilpailutilanne on kansainvälistynyt. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 98-99.)

### 3.3.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio liittyy ulkoisten palkkioiden haluamiseen ja tavoittelemiseen. Voidaan ajatella, että ulkoinen motivaatio on sisäistä heikompi, koska se ei niinkään perustu ihmisen omiin arvoihin. Palkka on

palkkatyötä tekevälle ulkoinen motivaatiotekijä, joka yleensä riittää ainakin pinnallisella tasolla sitouttamaan ihmisen työhönsä. (Kuuluvainen 2015. 45.)

Työntekijä voi saada työstään palkitsemista eri muodosta. Lakisääteisiä etuja ovat erilaiset sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke ja sairausvakuutus. Ateriatuet, autoedut ja matkakulut ovat työnantajan maksamia vapaaehtoisia lisävakuutuksia. Rahalla ihminen voi tyydyttää perustarpeitaan ja saada turvallisuuden ja vallan tunnetta. On kuitenkin todettu, että rahalla ei ole suurta merkitystä yhteenkuuluvuuden ja itsensä toteuttamisen tarpeen kannalta. Palkan merkitys on kuitenkin myös suhteellinen, sillä ihmiset arvostavat eri asioita ja heillä on erilaisia tarpeita. Työnteolla on myös sosiaalisia palkintoja, kuten sosiaaliset verkostot ja erilaiset statussymbolit. (Kauhanen 2007, 109-112)

### 3.4 Itsensä johtaminen

Vapaaehtoistoiminnalla on mahdollista kasvattaa omaa osaamistaan ja työkokemustaan. Se on oiva tapa myös henkisen jaksamisen kannalta, sillä työttömyys ja toimetta oleminen on monelle pitkäjaksoisesti lamauttavaa. Vapaa-aika on sopivan pituisina jaksoina miellyttävää, mutta se menettää merkityksensä, jos koko elämä on vapaa-aikaa (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 101). Oman henkisen hyvinvointinsa ylläpitoon ja ammatillisen kehittymiseen tarvitaan itsensä johtamista.

Itsensä johtamisessa on kyseessä kyky hallita omia tarpeitaan ja tuntea itsensä. Sitä edeltää se, että ihminen itse ymmärtää ja hyväksyy olevansa vastuussa omasta kehittämisestään. Itsensä johtaminen on tavoitteiden asettamista ja itsensä arvioimista matkalla näihin tavoitteisiin. Itsensä johtamisen kanssa ei kuitenkaan tarvitse olla yksin, sillä kuka tahansa voi olla tukemassa toisen kehittymistä. Itsensä johtaminen vaatii aloitteellisuutta, jotta ihminen itse voisi ilmaista muille, mitä hän haluaa ja tarvitsee. Tämä taas vaatii itsensä tuntemista. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011).

Ympäristö, jossa ihminen kasvaa, vaikuttaa hänen tapaansa ajatella, tuntea ja toimia. Koska osa taidoista on opittuja, niitä on mahdollista myös muuttaa, kun taas synnynnäiset ominaisuudet ovat pysyvämpiä, ja niitä on vaikeampi muuttaa. Vääristyneet ajattelu- ja toimintatavat rajoittavat ihmisen elämää, ja ovat tasapainoisen elämän saavuttamisen tiellä. Vaikeudet ja epätoivon hetket eivät määritä keitä me olemme, vaan voimme johtaa itseämme ja omaa elämäämme. Itsensä johtamisessa on kyse opeteltavista taidoista ja kyvyistä, joilla voimme muuttaa asenteitamme ja sitä kautta itseämme. (Salmimies 2008, 24-25.)

## 4 JOHTAMINEN

### 4.1 Johtaminen

Johtaminen on ihmisten ohjaamista, auttamista, kouluttamista, suunnan ja esimerkin näyttämistä ja kuuntelemista. Vaikka usein voidaankin ajatella, että organisaatioissa on työntekijöitä ja johtajia, niin johtaminenkin on samalla tavalla työntekoa, eikä sitä tulisi glorifioida osa-alueeksi, johon vain tietynlaiset vahvat, luontaiset johtajapersoonat kykenevät.

Johtaminen on sosiaalinen taito ja työkalu, joka on opeteltavissa.

Työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin pääseminen vaatii johtamista. Johtamista tarvitaan toimintamallien, jäsenten tehtävien ja osaamistason selkeyttämiseen. Hyvään johtamiseen kuuluvia ominaisuuksia ovat muun muassa hyvä stressinsietokyky, uskallus ottaa riskejä, kyky toimia ja valmistautua muutostilanteisiin ja yhteistyökyky. (Markwort 2014.)

Vapaaehtoistyöjärjestöissä johtamisen roolit jakautuvat usein useammalle henkilölle ja eri työnkuviin. Vapaaehtoistyötä johtavat voivat olla itsekin vapaaehtoisia tai työntekijöitä. Työntekijöiden tehtäviä voivat olla muun muassa toiminnanjohtajan tehtävät, sihteerit, järjestöpäälliköt ja erilaiset koordinaattorit. Vapaaehtoisten suorittamat johtamistehtävät ovat tyypillisesti yhteyshenkilönä tai muuna koordinaattorina toimimisen muodossa. (Kuuluvainen 2015, 11-13.)

Vapaaehtoistoiminta on lähtökohtaisesti avointa kaikille, vaikka rekrytointiprosessit saattavatkin olla erilaisia. Vapaaehtoistoiminnan rakennuspuita ovat ryhmäidentiteetin luominen, motivaation ymmärtäminen ja vapaaehtoisen kehittymisen mahdollistaminen. Vapaaehtoistoiminnan johtamisessa tulisi käytännössä toteutua tietynlaiset perusasiat. Johtamisessa tarvitaan ryhmähengen ja yhteisten päämäärien ja näkemysten luomista. Myös itse vapaaehtoistyöhön kuuluvat tehtävät täytyy suunnitella työntekijöille sopiviksi. Vapaaehtoistoimintaa ei tarvitse suunnitella erikseen ylhäältä päin vaan sen voi tehdä myös yhdessä vapaaehtoisten kanssa. Vapaaehtoisten

tunteminen ihmisinä auttaa ryhmäidentin luomisessa ja henkilökohtaisten tehtävien suunnittelussa. Lisäksi tarvitaan myös työn arjen johtamista. (Kuuluvainen 2015, 9-10.)

#### 4.2 Johtamisen laadun merkitys työyhteisölle

Kasvatustiedettä voidaan hyödyntää osana johtamisen kehittämistä, painottaen ihmisten hyvinvoinnin kehittämistä taloudellisen menestyksen sijaan. Koska johtaminen on yhteisöllistä toimintaa, johtajalta vaaditaan sosiaalista älykkyyttä. Johtamisella voidaan selkeyttää työntekijöiden kiinnittymistä työpaikkaan, jossa nimenomaan paikan merkitys korostuu kuulumisena, työidentiteettinä ja verkostona. Huono johtaminen voi lamauttaa työntekijöiden työssä viihtymistä, ja täten vaikuttaa negatiivisesti myös heidän kokonaisvaltaiseen elämänlaatuunsa. (Mäki & Palonen 2012.)

Laadukas johtaminen nousee vieläkin tärkeämpään asemaan vapaaehtoistoiminnan kohdalla, kun työtä tehdään ilman taloudellista kannustetta. Harva tuskin jatkaakaan ilmaisen työn tekemistä, jos he eivät siinä viihdy. Ihmisten osaamisen johtaminen on haastavaa, koska siinä on kyse suhteellisen abstrakteista asioista, ja se on vaikeammin mitattavissa (Mäki & Palonen 2012).

#### 4.3 Johtamistyylejä

Johtaja joutuu itse paneutumaan omaan johtamiseensa, ja johtajan oma organisaation hahmottamistyyli heijastuu tapaan johtaa, mikä näkyy käytännön johtamismenetelmissä. Tärkeää ei aina ole yleiset periaatteet, vaan mahdollisuudet johtajuuden liikkuvuuteen. Vallan delegointi on yksi johtamistyökalu, jonka avulla johtaja voi tasata valtaa työyhteisössä jakamalla johtamista. Delegoinnissa sosiaalisten taitojen merkitys korostuu, jotta vallan ja vastuun jakamisesta syntyy oikeanlainen kuva. Huonossa tapauksessa esimies odottaa alaisiltaan itseohjautuvuutta, ja

alainen vuorostaan odottaa esimiehen tulevan kertomaan, mitä ja milloin tehdä, jolloin mitään ei oikeastaan tapahdukaan. (Mäki & Palonen 2012.)

Kun johtaminen taas tapahtuu yhden edustajan voimin, voidaan puhua sankarijohtamisesta. Sankarijohtamisessa esimieheen voi kohdistua yliluonnolliset odotukset, ja hänen odotetaan tietävän kaiken ja kykenevän kaikkeen. Hän on järkkymätön strategioija, joka ei näytä heikkouksiaan ja koittaa pysyä aina muita askeleen edellä oman ja ”vihollistenkin” organisaatioiden kartoittamisessa. Maailma on analysoitavissa oleva objekti, jota hallitaan hyödynnettäviksi resursseiksi. (Mäki & Palonen 2012.) Kun kyse on yhdistystoiminnasta, ei yhdistyksen kannalta välttämättä ole edullista, jos toiminta profiloituu liian vahvasti yhteen ihmiseen (Jurvansuu 2002, 136).

Jos johtajuudella on monta edustajaa, puhutaan kutsuvasta johtamisesta. Sankarijohtamisen sijaan yhteisöllinen kutsuva johtaja tekee suurien liikkeiden sijaan pieniä hyvinvointia ylläpitäviä tekoja. Huolehtiva johtaja ei kuitenkaan ole paapova äitihahmo, vaan joustava ja moniulotteinen johtaja. Hallitsemisen sijaan johtaja pyrkii edesauttamaan alaisiaan näkemään omia saavutuksiaan, ja siirtämään vastuuta työnteossa enemmän lähemmäs kysymystä miten, kuin mitä tehdään. (Mäki & Palonen 2012.)

Yhteisöllinen johtaja pyrkii tuloksiin innostamisella ja kehittymisellä. Motivoimisesta tulee helpompaa, kun vastuu on jaettu tasaisesti osallisten kesken. Näin johtajuus perustuu yhteisöllisiin arvoihin, joita ovat esimerkiksi luottamus ja kuunteleminen. Johtajan oma käyttäytyminen vaikuttaa siihen, miten nämä asiat koetaan yhteisössä. Henkilöstön kunnioittaminen auttaa myös vaikeiden päätösten hoitamisessa, ja yhteisöllisessä johtamisessa korostuukin ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitys. Suorasta palautteesta ja ymmärtämiseen perustuvasta väittelystä tulee tärkeää menestyksen kannalta. Yhteisön vanhempien jäsenten kokemus yhdistettynä nuorten jäsenten

innovatiivisuuteen luo yhdessä voimavaroja organisaatiolle.

Yhteisöllisessä johtamisessa pyritään myös läpinäkyvään toimintaan ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien takaamiseen. Tämä vaatii kaikilta osapuolilta vastuunottokykyä, oma-aloitteellisuutta ja monipuolisempaa osaamista, mutta samalla se luo luottamusta tulevaisuuteen. Luottamus työyhteisöön edesauttaa työhön sitoutumista. (Kärkkäinen 2005, 76-77.)



## 5 REFLEKTOINTIA KOKEMUKSISTA MAINOSTOIMISTO M.IDEASSA

### 5.1 M.IDEA järjestönä

M.IDEA on mainostoimisto, osuuskunta ja Lahden ammattikorkeakoulun oppimisympäristö. M.IDEA täyttää vapaaehtoiseen toimintaan perustuvan järjestön kriteerit, sillä se on pääosin Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoiden pyörittämä yritys, jonka toimintaan on mahdollista lähteä mukaan tekemään työtä projektipisteitä vastaan. Näin ollen työtunnit M.IDEAlla tarjoavat vaihtoehtoisen tavan edistää omia opintojaan käytännön tehtävien parissa oikeassa yrityksessä. Yrityksen toiminta antaa perinteiselle opiskelulle vaihtoehdon tarjoamalla käytännönläheisen mahdollisuuden muun muassa itsensä kehittämiseen, verkostoitumiseen, ryhmätyöskentelytaitoihin ja ryhmän johtamiseen.

Yrityksessä on hallitus, joka edellyttää osuuskuntaan liittymistä, joka on mahdollista maksamalla osuuskuntamaksu. Hallituksessa on puheenjohtaja, joka on yrityksen matalasta hierarkisuudesta huolimatta korkeimpana johtavana tahona. Yrityksessä on tapana järjestää joka viikko yleinen ja avoin viikkokokous, jossa käydään läpi kuulumiset käynnissä olevien projektien tiimoilta sekä tulevista projekteista. Tämä oli Facebook-ryhmän lisäksi olennaisin kohtaamismuoto jäsenten kesken yrityksessä.

M.IDEAssa ei sinänsä ole esimiehen ja alaisen suhdetta, vaan yritys on yhdistelmä itseohjautuvaa organisaatiota, ammattimaisesti johdettua yhdistystä ja kansalaisyhdistystä. Kaverijohtaminen on myös tärkeässä asemassa M.IDEAssa. Lisää kaverijohtamisesta avaan entisen M.IDEAn jäsenen Joonas Niemisen opinnäytetyön pohjalta luvussa 5.5.

### 5.2 Liittymiseni M.IDEAan

Liityin mukaan M.IDEAn toimintaan tammikuussa 2016 suorittamalla liiketalouden markkinointiopintoihin kuuluvan ”Brändin rakentaminen ja lanseeraaminen” kurssin lanseeraustehtävän M.IDEASTA.

Lanseeraustehtävän aikana liityin myös M.IDEAn markkinointitiimiin, jossa kehitimme ja hoidimme yrityksen markkinointia. Markkinointiimi oli noin viishenkinen, ja sillä oli esimiehenä markkinointipäällikkö, joka järjesti markkinointipalavereita n. 2-3 viikon välein. Markkinointipalavereissa käytiin läpi markkinointiin liittyvät kuulumiset ja suunniteltiin tulevia toimia, usein ennen jotain tapahtumaa, johon olimme osallistumassa edustamaan yritystämme ständitoiminnan muodossa.

### 5.3 Tehtävät ja oppi

Toukokuussa M.IDEAn markkinointipäällikkö vaihtoi paikkakuntaa työharjoittelun takia, jolloin minä hain hänen paikkaansa ja minut valittiinkin seuraavaksi markkinointipäälliköksi. Johdettavanani oli nyt neljähenkinen tiimi. Markkinointipäällikkönä tehtäväni olivat samat kuin aikasemmankin, eli käytännössä hoidin ja organisoin yrityksen markkinointia muuan muassa kokousten järjestämisessä ja sosiaalisen median kanavien ylläpitämisen muodossa. Lisäksi olin mukana erilaisissa tapahtumissa tekemässä ständimarkkinointia.

M.IDEAlla olen itse oppinut lukuisia tiimityöskentelytaitoja. Lisäksi olen päässyt kehittämään itseäni oman alan ulkopuolisissa tehtävissä, kuten graafisessa suunnittelussa, valo- ja videokuvaamisessa sekä editoinnissa. Olen myös kehittynyt suullisena esiintyjänä. Pääsin myös suorittamaan työharjoitteluni M.IDEAlla markkinointitehtävissä. Toiminta on myös tarjonnut lukuisia verkostoja, joista uskon olevan hyötyä valmistumiseni jälkeen. Lisäksi tämän opinnäytetyön kuviot on tehty hyödyntäen M.IDEAlla opeteltuja kuvankäsittelyohjelmia.

### 5.4 Vapaaehtoiseen toimintaan perustuvan järjestön haasteet käytännössä

Kesällä 2016 ja 2017 osa opiskelijajäsenistä siirtyi taas syys- ja kevätkausien rutiineista kesän viettoon eri tavoin, kuten työharjoitteluun, kesätöihin tai muuhun. Tämän johdosta ensimmäisten kuukausien aikana

markkinointipäällikkönä minulla ei varsinaisesti ollut tiimiä johdettavanani. Kun syyslukukausi taas alkoi, jäsenet palasivat taas yhtenäisemmin takaisin. Mutta koska kyseessä on vapaaehtoinen toiminta, jolle on tyypillistä se, että mukana ollaan vain muutama kausi opintojen ajan, osa jäsenistä ei palannut aikaisempiin tehtäviin valmistuttuaan tai siirryttyään muihin elämänalueisiin. Tässä vaiheessa kohtasin siis vapaaehtoiseen toimintaan perustuvan järjestön johtamiseen liittyvät ongelmat käytännössä, eli suuren vaihtuvuuden ja henkilöstöresurssien epävakauden.

### 5.5 Aiheen aikaisempi tutkiminen

Lahden ammattikorkeakoulusta jo valmistunut Joonas Nieminen, joka on myös toiminut M.IDEAn osuuskunnassa, on kirjoittanut aiheesta opinnäytetyön ”Opiskelijaosuuskunnan johtaminen : Case: M.IDEA osk” vuonna 2016. Hänen työnsä tavoitteena oli selvittää opiskelijaosuuskunnan johtamista tiimi- ja tehtäväroolien näkökulmasta. (Nieminen 2016.)

Nieminen esitti osuuskunnan olevan erinomainen yritysmuoto opintoja suorittavalle henkilölle, joka on myös kiinnostunut yritystoiminnasta. Hän kertoi osuuskunnan mahdollistavan joustavuuden ja toiminnanvapauden, joita tarvitaan opiskelujen samanaikaiseen sovittamiseen. Yritysmuoto on myös perustamiusvaiheessa suhteellisen riippumaton pääomasta, ja suuskunnan koostuessa seitsemästä tai useammasta perustajajäsenestä, ei opiskelijalle myöskään synny yrittäjästatusta. Tämä taas puoltaa opiskelijan tukien saamista. (Nieminen 2016.)

Tiimijohtamisesta Nieminen kertoi eräänlaisen kaverijohtamisen olevan sovellettavissa hyvin etenkin opiskelijaosuuskuntiin. Kaverijohtaminen tarkoittaa johtamista, jossa korostuu kaverillinen tiimihenki. Nieminen piti tärkeänä sitä, että tiimijohtamisessa ajateltaisiin tiimien määrittävän projektit. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio koostuisi moniosavista tiimeistä, jotka toimisivat itseohjautuvasti ja määrittelisivät tekemänsä

projektit itsenäisesti. Tiimit kuitenkin vaatisivat myös jonkinlaisen johtohahmon, joka osaisi jakaa tiimin työtaakan tasapuolisesti. Vastuu tiimin toiminnasta olisi kuitenkin koko tiimin yhteinen. (Nieminen 2016.)

Nieminen suoritti kvalitatiivisen tutkimuksen, jossa hän haastatteli kuutta M.IDEAn jäsentä. Haastateltavat olivat kertoneet omaavansa tietyn roolin M.IDEAssa, mutta roolien suuruuksista oli erilaisia kokemuksia.

Vastausten mukaan roolijako osuuskunnan kehittämiseen liittyvissä tehtävissä oli vielä hieman kesken. Projektien osalta roolijako oli osin toimimaton, sillä tehtäviä oli jaettu halukkaille ilman sopivan tarkkaa suunnittelua. Nieminen esitti tulosten perusteella roolien selkeyttämisen parantavan jäsenten sitoutumista tehtäviin, sekä vähentävän näiden tehtävien kuormitusta. Ehdotukseksi syntyi rooleja kuvaava perehdytysopas ja itsenäisesti toimivien moniosaavien tiimien luominen. (Nieminen 2016.)

## 6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisissa tutkimuksissa korostuu syyn ja seurauksen suhde, ja sitä käytetään paljon muun muassa yhteiskuntatieteissä. Kyseessä on tutkimusmenetelmä, jolla pyritään määrälliseen mittaamiseen. Tällaisille tutkimuksille on joskus tyypillistä hypoteesien eli eräänlaisten teorian avulla perusteltujen arvausten esittäminen asioiden mahdollisista syistä, eroista ja suhteista. Hypoteeseja käytetään yleensä silloin, kun suoritetaan selittävää tai vertailevaa tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimus voi myös toimia kyselytutkimuksen muodossa edeltävänä vaiheena kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle, ja ne voivatkin täydentää toisiaan. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 133-154.)

Kvalitatiivisia menetelmiä käytetään tyypillisesti silloin, kun halutaan keskittyä henkilöiden kokemuksiin ja selittää ilmiöitä, joista ei vielä ole niin paljon tietoa. Kvalitatiivisia menetelmiä voidaan käyttää, kun halutaan ymmärtää ihmisten käyttäytymistä. Tieto kerätään usein haastatteluilla ja havainnoinnilla, ja myös tutkijan aiempi kokemus on syy käyttää kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. (Räsänen 2017.)

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa suositaan ihmisten omia näkökulmia ja heidän sanomaansa, ja tiedonkeruumenetelmissä tämän hyödyntäminen pyritään mahdollistamaan. Näitä menetelmiä ovat muun muassa teemahaastattelu ja havainnointi. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Havainnointi on yksi kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Siinä kerätään tietoa seuraamalla ihmisten käyttäytymistä, kunhan tavassa jää tilaa myös analyttiselle tulkitsemiselle. Havainnoinnin etu on se, että tietoa voidaan kerätä luonnollisessa ympäristössä, ja oppia samalla kyseisen ympäristön dynamiikkaa paremmin kuin esimerkiksi kyselyllä. (Räsänen 2017.) Jo lähes kahden vuoden kokemukseni takia vapaaehtoiseen toimintaan perustuvan osuuskunnan M.IDEAn jäsenenä, olen päässyt havainnoimaan

tutkimuksen aihetta erittäin arvokkaasta näkökulmasta. Mielestäni on tärkeää, että johtamista osataan tutkia sekä johtajan että johdettavan näkökulmasta.

## 6.2 Aineiston kerääminen

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen valitseminen tutkimusmenetelmäksi tuntui luonnolliselta, sillä kyse oli tarkkaan valikoitujen henkilöiden kokemusten selvittäminen mahdollisimman avoimessa, heille sopivassa ympäristössä. Haastateltavat henkilöt valittiin vapaaehtoiseen toimintaan perustuvien järjestöistä. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kuutta henkilöä, joista neljä toimii tai on toiminut johtamiseen liittyvissä tehtävissä Lahden ammattikorkeakoulun oppimisympäristöissä. Kaksi näistä haastateltavista toimi samassa oppimisympäristössä. Viides haastateltava toimii Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakunnassa (LAMKO). Kuudes haastateltava on Suomen Uusperheiden Liitto ry:stä (Supli). Yhteensä eri järjestöjä oli siis viisi. Suplia lukuunottamatta kaikki järjestöt toimivat Lahdessa, kun taas Suplilla on toimintaa ympäri Suomea.

Haastateltavat pidetään anonyymeina jäljityksen estämiseksi. Tähän vaikuttaa kyseisten järjestöjen pieni henkilömäärä. Haastattelut toteutettiin joko äänitettävänä kasvotusten käytävänä haastatteluna tai vaihtoehtoisesti sähköpostitse vastattavassa muodossa, riippuen täysin haastateltavien mieltymyksistä. Kaikki kysymykset olivat kuitenkin samat haastateltavien kesken. Haastattelut tapahtuivat kesän ja syksyn aikana 2017.

Haastattelun kysymysten teemoiksi muodostuivat:

- Järjestön rakenne
- Jäsenten johtaminen
- Motivointi
- Kehittämistoiveet

### 6.3 Järjestön rakenne

Aivan ensimmäinen kysymys haastateltaville koski järjestön rakennetta. Haastateltavia pyydettiin kertomaan järjestöjensä henkilöstön ja vapaaehtoisten määrästä. Vain kolmella järjestöistä oli mukana vakituisia työntekijöitä, 2-3 kappaletta, muut jäsenet olivat vapaaehtoisia. Vain yhdellä työntekijöitä omaavasta järjestöstä työntekijät olivat kokopäiväisiä. Kaikille järjestöille oli tyypillistä se, että vapaaehtoisia jäseniä oli reservissä kymmenkunta henkilöä, joista n. puolet olivat aktiivisia jäseniä. Kaikki järjestöt kertoivat jäsenmäärän vaihtelevan vuosittain, etenkin opiskelijoiden kohdalla. Kaksi haastateltavaa kertoi, että toiminnassa on välillä järjestön ulkopuolisia tahoja auttamassa erilaisissa tehtävissä ja järjestelyissä.

Seuraavat kysymykset kartoittivat järjestössä suoritettavia tehtäviä ja sitä, kuinka tehtävät jakautuvat järjestön jäsenten kesken. Kahdessa järjestöistä hallinnollisista asioista olivat ylimpänä vastuussa työntekijät, mutta näissäkin tehtävissä vastuuta oli yritetty jakaa myös vapaaehtoisille. Näissä kahdessa järjestössä hallituspuolen toiminta vaati vapaaehtoisilta mukaan hakemista työntekijän kautta. Kaikissa järjestöissä tehtäviä oli muuten jaettu aivan jäsenten kiinnostuksien, aikataulujen ja vahvuuksien mukaan.

*Tehtävät jakautuvat omien vahvuuksien mukaan, ja yritämme sisällyttää tehtävän kiertoa kaikille jäsenille, että jäsenet pääsisivät tutustumaan eri aloihin.*

### 6.4 Jäsenten johtaminen

Järjestön rakenteen jälkeen haastateltavilta kysyttiin uusien jäsenten perehdyttämisestä. Yksi haastateltavista kertoi, että heidän järjestössään suhtaudutaan perehdyttämiseen projektinomaisesti, ja se saattaa tehtävistä riippuen kestää tunnista jopa useampaan päivään. Eräällä järjestöistä oli käytössään eräänlainen kolmiportainen koulutusmalli vapaaehtoisten kouluttamista varten. Vain yksi haastateltava kertoi

perehdytysten ja koulutusten tapahtuvan ei ainoastaan vuoden alussa, vaan myös pitkin vuotta, erilaisia ulkopuolisia ammattilaisia hyödyntäen. Viisi haastateltavista kuvaili perehdyttämisen tapahtuvan paitsi ”ylhäältä alas, vanhemmalta nuoremmalle”, myös yhdessä oppimisen kautta. Kaksi haastatelluista painotti itseohjautuvuuden tärkeyttä omassa oppimisessa.

*Toiminta on vapaaehtoista, joten toivomme jäseniltä oma-aloitteista oppimista, eli käytännössä itse olen oppinut kaiken seuraamalla muiden toimintaa ja esimerkiksi lukemalla kirjoja.*

Seuraavat kysymykset koskivat järjestöjen toiminnan ja tehtävien koordinoinnin järjestämistä, sekä käytössä olevia kohtaamispaikkoja ja -työkaluja. Kahden järjestön edustajat kertoivat toiminnan koordinoinnin tapahtuvan pääosin työntekijöiden toimesta, ja yhden järjestön edustaja mainitsi koordinaattorina toimivan järjestön hallituksen. Yksi haastateltava kertoi, että toiminnalla ei sinänsä ole ketään tiettyä nimellistä koordinaattoria, mutta toiminta perustuu yhdessä tekemiseen yksittäisten henkilöiden liiallisen rasittamisen välttämiseksi. Kaksi haastateltavaa kertoivat, että toiminnalla on näennäisesti sovittuja vapaaehtoisia vastuuhenkilöitä, mutta tehtäviä ei ole määritelty tarpeeksi tarkasti. Tällöin vastuualueet menevät osittain sekaisin, ja ei välttämättä jää ketään olemaan vastuussa ja perillä kaikesta tapahtuvasta.

*Kun kymmenen ihmistä sanoo, että ne tekee jotain asioita, niin niistä ehkä kaksi tekee. Se on vaikee jokasta yksitellen opastaa ja johtaa niitä, ja pitää niitä lankoja käsissä.*

Neljä haastateltavista kertoi käyttävänsä sisäiseen viestintään erilaisia sosiaalisen median välineitä, joista esille nousi etenkin Facebook. Myös fyysisten kokoustilojen käyttö mainittiin useimmissa vastauksissa.

*Kohtaamispaikat vaihtelevat tarpeen mukaan. - - Monenlaisia menetelmiä, koulutuksia ja välineitä käytössä.*

Seuraavassa kysymyksessä haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, millaista on johtaa vapaaehtoiseen toimintaan perustuvaa järjestöä.



Apukysymyksenä esitettiin, että he voivat esimerkiksi kuvailla vapaaehtoistoiminnan heikkouksia ja vahvuuksia. Kaikki haastateltavat totesivat johtamisen olevan erityisasemassa toiminnan vapaaehtoisuuden takia. Vapaaehtoistoiminnan johtamisen vahvuuksiksi esitettiin jäsenten vahva motivaatio ja innostuneisuus toimintaa kohtaan. Koska jäsenet ovat mukana omasta vapaasta tahdostaan, ei heitä tarvitse erityisen suuresti motivoida. Moni kuitenkin mainitsi vapaaehtoisten palkitsemiseen ja jaksamiseen huomion kiinnittämisen olevan tärkeää johtamisessa.

*Vapaaehtoistoiminnan vahvuudet, no pääasiallisesti ne ihmiset, jotka tekee jotain, niin niillä on vahva motivaatio siihen hommaan, saadaan asioita tapahtumaan eri tavalla, kuin jos se olisi pelkkä palkkaduuni.*

*Toiminnan vahvuuksia on juuri nämä innokkaat ja tekemistä pelkäämättömät aktiiviset opiskelijat, jotka tekevät toimintaa omasta halusta vaikuttaa ja tehdä.*

Vapaaehtoistoiminnan johtamisen heikkouksiksi ja haasteiksi nousi jo omissa kokemuksissanikin huomaamani pitkäjänteisen suunnittelun vaikeus. Asioiden sopimisen kerrottiin olevan välillä vaikeaa. Vaikka jäsenet tekisivätkin hyvää jälkeä, silloin kun tekevät, ei järjestön toiminta ole kaikille vapaaehtoisille ensisijaisen tärkeää. Myös vapaaehtoisten rajallinen aikataulu opiskelujen ohella nousi yhdeksi haasteeksi, vaikka mielenkiintoa tehtäviin heillä olisi ollutkin. Useampi haastateltava korosti myös, että vapaaehtoisia ei jo toiminnan luonteestakin johtuen voi pakottaa mihinkään. Yksi haastateltava esitti myös nuorten opiskelijoiden yleisen kokemattomuuden olevan joskus todella haastavaa johtamiseen liittyen.

*Kun kenenkään ei ole pakko tehdä mitään niin keneltäkään ei oikein voi vaatiakkaan mitään.*

## 6.5 Motivointi

Johtamisen vahvuuksista ja haasteista siirryttiin avaamaan vapaaehtoisten motivointia. Haastateltavilta kysyttiin, mitä vapaaehtoisjäsenet saavat osallistumisestaan. Apusanoina kysymyksessä olivat muun muassa rahallinen korvaus, kokemus ja palvelu. Opiskelijajäsenten esitettiin voivan hyväksilukea toimintaansa opintopisteiksi tai opintokokonaisuuksiksi neuvottelemalla omien opettajiensa kanssa. Yhden järjestön edustaja kertoi hallitustoimijoiden saavan pienen rahallisen palkkion. Toisen järjestön edustaja taas esitti erilaisten koulutusten ja kulukorvausten, kuten lounaan, olevan maksuttomia vapaaehtoisille. Myös työharjoittelun mahdollisuus nousi esille yhdessä järjestössä.

Eniten esille nousi kuitenkin jäsenten saama kokemus.

Vapaaehtoistoiminta tarjoaa usean haastateltavan mukaan mahdollisuuden kehittää itseään ja omaa osaamistaan ilman niitä riskejä, joita voidaan katsoa kuuluvan muunlaiseen työntekoon. Myös erilaisten verkostojen syntyminen mainittiin olevan yksi vapaaehtoistoiminnan hyöty.

*Ite lähin pääasiassa mukaan, että oppisin kaikkea siistiä, kuten yrittäjyyttä ja johtamista ja muita taitoja, mistä voi olla tulevaisuudessa paljonkin hyötyä.*

## 6.6 Kehittämistoiveet

Haastattelun viimeisessä osassa haastateltavilta kysyttiin, mitä järjestön toimintaa edesauttavia muutoksia he toivoisivat tapahtuvan vapaaehtoistoimintaan liittyen. Kaikki haastateltavat esittivät erilaisia toiveita, mutta yleisesti teemaksi nousi eräänlainen yhteisön toiminnan turvallisuuden tunne, joka perustuisi aktiivisiin ja vastuuta omaaviin jäseniin. Yksi haastateltava puhui myös järjestelmien yksinkertaistamisen tärkeydestä. Eräs haastateltava taas toivoi, että vapaaehtoistyö kokonaisuudessaan tulisi huomioiduksi Suomen hallinnon sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa.

*Ilman tekijöitä toiminta ei pyöri ja toiminnan pyörittämiseen tarvitaan oikeita henkilöitä.*

Yksi haastateltava toi esille budjetoinnin merkityksen, ja kertoi huomanneensa usean muun yhdistyksen toimivan paremmin tästä syystä. Haastateltava esitti alkuvuoden budjetoinnin helpottavan koko vuoden suunnittelemista, ja rahalla olisi mahdollista palkata myös työntekijöitä, mikä kiihdyttäisi järjestön toimintaa. Eräs haastateltava esitti myös, että hän toivoisi opiskelijoiden ja heidän yksilöllisten tarpeidensa tulevan paremmin huomioduksi, etenkin kouluhenkilökunnan toimesta.

## 6.7 Johtopäätökset

Tutkimustulokset osoittivat kohdejärjestöjen olevan rakenteeltaan lähes samanlaisia. Kaikkien järjestöjen rakenteiden kesken erottavana tekijänä nousi lähinnä se, että kolmella järjestöllä oli käytössään palkallisia työntekijöitä. Haastatteluista selvisi, että kaikilla niillä järjestöillä, joilla oli käytössään työntekijöitä, oli myös panostettu enemmän uusien jäsenten perehdyttämiseen. Perehdyttämistä näissä järjestöissä kuvattiin pitkäaikaisempana, joka projektiluonteisena prosessina. Tästä voidaan päätellä, että perehdyttämistä edistää siihen varattu budjetti. Valtaosa haastateltavista kuitenkin kertoi myös yhteisöllisestä oppimisesta perehdyttämisessä, eli tiedon siirtämisestä vanhemmilta jäseniltä uusille jäsenille. Tällainen toiminta onkin tyypillistä oppimisympäristöille, joiden toiminta perustuu paitsi järjestön tavoitteiden, kuten liikeidean, toteuttamiselle, myös nimenomaiselle oppimiselle sen mahdollistavassa ympäristössä. Tämä voi kuitenkin aiheuttaa ylimääräistä taakkaa yksittäisille jäsenille, jos he joutuvat käyttämään jo valmiiksi tiukan aikataulun varassa tapahtuvaa omaa vapaaehtoista panostaan paitsi itse valitsemiin vastuualueisiinsa, myös muiden ohjaamiseen. Perehdyttämiseen enemmän panostaneiden järjestöjen edustajat kertoivat myös positiivisempia kokemuksia vapaaehtoisten aktiivisuudesta.

Yhteisöllistä oppimista näytti tukevan myös haastatteluista ilmi tullut vapaaehtoiseen toimintaan perustuvien järjestöjen matala hierarkia. Vaikka joillain järjestöillä olikin toimintaa hallinnoimassa työsopimuksen alla työskenteleviä työntekijöitä, vastuun jakaminen toteutui kaikissa järjestöissä. Jäsenet saavat ottaa vastuuta haluamistaan aihealueista, jotka he kokevat vahvuuksikseen. Järjestöissä ei tehtäviä määrätty pakonomaisesti kenellekään vapaaehtoiselle, vaan se toteutettiin yhdessä muiden järjestön jäsenien kanssa. Tämä käy yhteen luvussa 4.1 esittämäni osion Kuuluvaisen (2015) teoriasta, että vapaaehtoistoimintaa ei tarvitse suunnitella ylhäältä päin, vaan sen voi tehdä yhdessä vapaaehtoisten kanssa. Tuloksista voidaan päätellä yhteisen tehtävien suunnittelun olevan merkityksellisessä asemassa vapaaehtoisten jaksamisen ja heidän kokemansa tehtävien mielekkyyden kannalta.

Vapaaehtoistoiminnan johtamista kuvailtiin erittäin mielenkiintoiseksi. Vaikka monesta haastateltavasta oli todella palkitsevaa nähdä motivoituneiden jäsenten tekevän hyvää työnjälkeä, oli toiminnassa aina taustalla pieni pelko siitä, että sovitut asiat eivät välttämättä toteudu. Joukosta kuitenkin löytyi niitä aktiivisia henkilöitä, jotka hoitavat järjestön toimintaa motivoituneesti ja pitkäkestoisesti. Tästä voidaan todeta, että ihmisen sisäinen motivaatio voi olla potentiaalisesti maksimissaan vahvempi, kuin ulkoinen motivaatio. Tämä jäsenten vahva sisäinen motivaatio osoittautuikin vapaaehtoistoiminnan menestyksen kannalta erittäin tärkeäksi.

Kehittämistoiveita vapaaehtoistoimintaan liittyen toivottiin hyvin erilaisista näkökulmista. Yksi esitti budjetoinnin olevan merkityksellisessä asemassa hyvässä vapaaehtoistoiminnan suunnittelussa, ja toinen taas korosti vapaaehtoisten oman sisäisen motivaation merkitystä. Johtopäätöksenä kehittämistoiveista nousi pintaan kuitenkin se, että jokainen järjestö on erilainen, sillä jokainen ihminen on erilainen. Toisin kuin palkkatyössä, jossa työtä tehdään pääasiallisesti sen takia, että saadaan jokin tulonlähde, vapaaehtoistoiminta perustuu paitsi mielekkään yhteisön rakentamiselle myös jokaisen jäsenen omaan itsensä johtamiseen.

Onnistunut vapaaehtoistoiminta vaatii sitä, että kaikki jäsenet osaavat ilmaista, mitä he haluavat tehdä ja millä tavalla. On myös tärkeää, että järjestöjen jäsenet tuntevat toisensa myös ehkä hieman syvemmin ihmisinä, jotta tehtäviä osataan jakaa vastuullisesti ja tasapuolisesti.

## 6.8 Pohdinta

Mielestäni tutkimuksessa haastatellut järjestöt oli valittu onnistuneesti. Selvänä poikkeavana järjestönä erottui Supli, jonka toiminnassa ei mainittu opiskelijajäsenyyttä. Tämä oli kuitenkin jo tiedossa järjestöä valitessa haastattelukohteeksi. Supli täytti kuitenkin tarvittavat vapaaehtoiseen toimintaan perustuvan järjestön kriteerit, joita tutkimukselta haettiin. Toisaalta koska kaikki muut järjestöt perustuivat lähinnä opiskelijavetoiseen toimintaan, olivat ne ehkä liiankin samankaltaisia, vaikka järjestöjen toimialat ovatkin erilaiset. Haastattelutulokset voivat myös kertoa siitä, millaisia järjestöjä muodostuu paikallisesti nimenomaan Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoista.

Jälkikäteen haastattelukysymyksiä ja niiden vastauksia tutkiessani huomasin, että vapaaehtoisten motivointia olisi voinut tutkia enemmän tarkemmilla kysymyksillä. Koska motivaatio ja johtaminen ovat omat pääaihealueensa tässä opinnäytetyössä, olisi näitä teemoja voinut tutkia enemmän itse haastattelussa. Kysymys motivoinnista oli muodossa ”mitä vapaaehtoiset saavat osallistumisestaan”, jolloin kysymyksen tulkinnassa voi syntyä ristiriita siitä, arvottuuko tässä enemmän nimenomaan vapaaehtoisten itse saamat asiat vai heille annetut asiat. Vapaaehtoisten palkitseminen korostuu vapaaehtoistoiminnassa, koska se perustuu nimenomaan muuhun motiovointiin, kuin työstä saatuun rahalliseen palkkioon.

Lisäksi kysymys järjestöjen käyttämistä kohtaamispaikoista ja –työkaluista oli epäselvästi muotoiltu, sillä aivan kaikki haastateltavat eivät täysin ymmärtäneet, mitä kysymys tarkoitti. Osa haastateltavista kertoi kysymyksen yhteydessä fyysisistä kokoustiloista, kuten toimistostaan,

mutta uskon heillä olevan käytössään myös eräänlaisia digitaalisia yhteydenpitomenetelmiä, kuten sosiaalisen median kanavia. Sosiaalisen median kanavat tulivat kuitenkin esille vain neljän haastateltavan kohdalla.

## 6.9 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla ilmaistaan tutkimusmenetelmien luotettavuus ja toistettavuus (Liukkonen 2009). Tämän tutkimuksen luotettavuutta varten tutkimusosiossa on kerrottu mahdollisimman paljon tietoa haastateltavista, paljastamatta kuitenkaan heidän identiteettiään. Tutkimuksessa on esitetty keskimäärin myös haastattelujen tapahtumaaika. Haastattelujen analysoinnissa on myös käytetty haastateltavien antamia suoria lainauksia, jotta heidän huomionarvoisimmat kokemuksensa tulisi esille mahdollisimman aidosti. Tuloksia ei myöskään ole muokattu, mutta tutkimuksen kannalta turhia tietoja on jätetty analysoimatta. Tässä kuitenkin korostuu tutkijan käsitys tärkeästä ja turhasta, mikä toki saattaa mahdollisesti vaikuttaa jollain tapaa tutkimustuloksiin.

Tutkimuksen validiteetti käsitteellä tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksen kysymykset ja kohderyhmä osunut kohdalleen. Validiteetillä arvioidaan tutkimusotteen ja käytettyjen menetelmien sopivuudella tutkittavan ilmiön selittämiseksi. (Liukkonen 2009.) Se, että osa haastatteluista suoritettiin kasvotusten, ja osa sähköisesti, saattoi vaikuttaa vastausten laatuun. Tutkimusotanta on kerätty läheltä tutkijan omaa opiskelu- ja työskentelyaluetta. Aiheen käsittelyn paikallistuminen Lahden alueelle voi vaikuttaa tuloksiin, mutta tutkimuksen aiheeseen nähden pidän otantaa asiallisena ja arvokkaana, sillä jokainen järjestö on henkilöstöltään ja toiminnaltaan aina omanlaisensa.

## 7 YHTEENVETO

Opinnäytetyö tutki vapaaehtoistoimintaan perustuvien järjestöjen johtamista. Tutkimuksella ei ollut case yritystä, mutta aihetta käsiteltiin pohjaten vapaaehtoistoiminnan johtamista tutkijan omiin kokemuksiin Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoiden perustamassa oppimisympäristössä ja osuuskunnassa mainostoimisto M.IDEAssa. Tavoitteena oli selvittää, mitä asioita sisältyy vapaaehtoistoimintaan ja sen johtamiseen, sekä mitkä seikat ovat aiheen kannalta kaikkein huomionarvoisimpia. Tuloksilla pyrittiin myös löytämään näkökulmia tukemaan työllistymistä ja ehkäisemään syrjäytymistä. Työ oli rajattu koskemaan periaatteessa vapaaehtoisuutta kokonaisuudessaan, mutta aiheen tutkimisessa korostettiin sen tarjoamia mahdollisuuksia opiskelijalle.

Työ toteutettiin teoriaosuutena ja empiirisenä osuutena. Ensimmäisessä osiossa aihe aloitettiin käsittelemällä vapaaehtoisuutta ja siihen liittyviä alakäsitteitä. Suomessa vapaaehtoistoiminta on yhteiskunnallisesti merkityksellisessä asemassa, ja sitä tapahtuu enemmän kuin moni saattaisi ajatellakaan. Vapaaehtoistoimintaa toteuttavia järjestöjä on myös erilaisia, eikä kaikki vapaaehtoistyö todellakaan ole ”keiton jakamista nälkää näkeville”. Vapaaehtoistyö on erinomainen keino edistää omaa oppimista ja työkokemusta.

Motivaatiota käsiteltiin sen eri teorioiden pohjalta, ja se jaoteltiin työmotivaation alle sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Siinä missä perinteinen palkkatyö tarjoaa monelle työntekijälle ulkoisiin asioihin perustuvan motivaation, kuten tulonlähteen, sisäinen motivaatio on nimenomaisesti peräisin ihmisestä itsestään. Ihmisestä itsestään lähtevän motivaation tarkoitusperänä on oman elämänsä toteuttaminen haluamallaan tavalla. Tämä on erittäin merkityksellisessä asemassa vapaaehtoistoiminnan kannalta, koska tällaisella toiminnalla ihminen kykenee sekä toteuttamaan itseään, että myös levittämään omia arvojaan.

Oman itsensä ja elämänsä johtaminen ihmisen itsensä haluamaan suuntaan on tärkeä kyky elämän mielekkyyden tunteen kokemisessa.

Itsensä johtaminen ja oman itsensä tunteminen on oleellista myös hyvässä johtamisessa. Joillekin johtaminen on luontaisempaa kuin toisille, mutta se on silti opeteltavissa oleva taito ja työkalu. Johtamista tarvitaan työyhteisön ja organisaation tehtävän laadukkaassa toteutumisessa, ja sillä on myös merkittävä vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. Hyvä johtaja luo energisoivan työympäristön, kun taas huono johtaja voi lamaannuttaa ihmisten halun työntekoon pitkäaikaisestikin.

Tutkimusosiossa avattiin opinnäytetyössä suoritettua kvalitatiivista tutkimusta, jossa haastateltiin vapaaehtoiseen toimintaan perustuvia järjestöjä. Järjestön valinnassa painottui Lahden ammattikorkeakoulun oppimisympäristöt. Haastattelukysymykset rakentuivat teorian pohjalta käsitellen järjestöjen rakennetta, jäsenten johtamista, motivointia sekä kehittämistoiveita. Tutkimustulokset osoittivat samankaltaisuuksia järjestöjen kokemuksissa vapaaehtoistoiminnan johtamisesta.

Vapaaehtoisten motivoituneisuus oli toiminnan vahvuus, mutta puhtaasta tahdosta tehty työ linkittyi myös siihen, että ketään ei voi pakottaa tekemään mitään, jolloin työn yhtenäisyys ja pitkäjänteisyys kärsii. Tärkeimpänä johtopäätöksenä nousi esille vahvan sisäisen motivaation olevan merkityksellisin tekijä vapaaehtoistoiminnassa ja sen johtamisessa.

Aiheen tutkimista voisi jatkaa lisää laajentamalla tutkimuskohdetta esimerkiksi väestöön, joka olisi selvästi erilainen opiskelijoihin lukeutuvasta ihmisluokasta. Myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa esille nousseiden kokemusten sijoittuvan lähellä Lahden seudulle saattoi rajoittaa tutkimuksen antia. Vapaaehtoisuutta voisi tutkia laajemmin, ja verrata esimerkiksi pääkaupunkiseudun vapaaehtoistoiminnan toteutumista pienempien paikkakuntien vastaavaan toimintaan.



## LÄHTEET

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille [viitattu 13.11.2017]. Infor Oy.

Aksovaara, S & Maunonen-Eskelinen, I. 2013. Oppimisen iloa tukeva oppimisympäristö [viitattu 23.10.2017]. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://oppimateriaalit.jamk.fi/ajatusliikkuu/artikkelit/oppimisen-iloa-tukeva-oppimisymparisto/>

Eskola, A. 2001. Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisena. [viitattu 18.2.2017.] Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/100687/011eskola.pdf?sequence=>

Harju, A. 2004. Vapaaehtoistoiminnan merkitys kasvaa [viitattu 13.11.2017]. Kansalaisfoorumi.net-verkkolehti. Saatavissa: [https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta/kansalaisfoorumi.net/vapaaehtoistoiminnan\\_merkitys\\_kasvaa](https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta/kansalaisfoorumi.net/vapaaehtoistoiminnan_merkitys_kasvaa)

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto [viitattu 28.11.2017]. Saatavissa: [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.

Internetix, 2015. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio [viitattu 23.11.2017]. Otavan opisto. Saatavissa: [http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/01\\_motiivit\\_ja\\_motivaatio/04\\_1.4\\_ulkoinen\\_ja\\_sisainen\\_motivaatio?C:D=1465745&m:selres=1465745](http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/01_motiivit_ja_motivaatio/04_1.4_ulkoinen_ja_sisainen_motivaatio?C:D=1465745&m:selres=1465745)

Jurvansuu, S. 2002. Paikallisyhdistysten menestystekijät: tutkimus kansalaistoiminnan hyvistä käytännöistä. Helsinki. Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Kansalaisareena ry. 2015. Vapaaehtoistyö Suomessa 2010 ja 2015 [viitattu 8.11.2017]. Saatavissa:

[http://www.kansalaisareena.fi/Vapaaehtoistyö\\_Suomessa\\_2010ja2015.pdf](http://www.kansalaisareena.fi/Vapaaehtoistyö_Suomessa_2010ja2015.pdf)

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY oppimateriaalit Oy.

Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki, EDITA Prima Oy.

Lahden ammattikorkeakoulu, 2017. AMK-tutkintoon opiskelu LAMKissa [viitattu 23.11.2017]. Saatavissa: <http://www.lamk.fi/hakijalle/amk-tutkinnot/amk-opiskelu/Sivut/default.aspx#oppimisymparistot>

Laru, J. 2016. Millainen on nykyaikainen oppimisympäristö? [viitattu 6.11.2017] Oulun yliopisto. Saatavissa: <http://www.oulu.fi/blogs/nykyaikainen%20oppimisymp%C3%A4rist%C3%B6>

Liukkonen, J. & Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ – Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki, EDITA.

Mandare, 2016. Mitä kaikkea on hyvä ja positiivinen asenne? [viitattu 23.11.2017] Saatavissa: <http://www.mandare.fi/positiivinen-asenne/>

Markwort, J. 2014. Johtajuus työyhteisössä [viitattu 17.2.2017]. Päijät-Hämeen koulutus konserni – kuntayhtymä. Saatavissa: <http://lahtinen.lamk.fi/?p=220>

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat [viitattu 14.11.2017]. Eduskunnan

tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Saatavissa: [http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/sisa\\_inen\\_motivaatio.pdf](http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/sisa_inen_motivaatio.pdf)

Mäki, K. & Palonen, T. 2012. Johtamisen tilat ja paikat. Vantaa, Hansaprint Oy.

Nieminen, J. 2016. Opiskelijaosuuskunnan johtaminen : Case: M.IDEA osk. Lahden ammattikorkeakoulu [viitattu 27.11.2017]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/110098/Nieminen\\_Joonas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/110098/Nieminen_Joonas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rousku, H.M. 2015. Motivaatio ja työnilo Mannerheimin lastensuojeluliiton vapaaehtoistyössä [viitattu 17.2.2017.]. Turun yliopisto. Saatavissa: [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/121863/gradu\\_kasvatustiede\\_Rousku.pdf?sequence=2](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/121863/gradu_kasvatustiede_Rousku.pdf?sequence=2)

Räsänen, H. 2017. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät [viitattu 21.11.2017.]. Hämeen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: [http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4\\_Kvalitatiiviset\\_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf)

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen [viitattu 14.11.2017]. Alma Talent Oy. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BACBBXXUBGAJ#kohta:ITSENS\(\(c4\)\)\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BACBBXXUBGAJ#kohta:ITSENS((c4))((20)JOHTAMINEN((20)

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/EAEBDXGTCF#kohta:2>

Soste, 2012. Järjestöbarometri 2012 [viitattu 3.11.2017]. Saatavissa: [https://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/jarjestobarometri\\_2012.pdf](https://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/jarjestobarometri_2012.pdf)

Yeung, A. 2002. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry [viitattu 3.11.2017]. Helsinki. Saatavissa:

[https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta/aiemmat\\_artikkelit/vapaaehtoistoiminta\\_osana\\_kansalaisyhteiskuntaa\\_-\\_ihanteita\\_vai\\_todellisuutta](https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta/aiemmat_artikkelit/vapaaehtoistoiminta_osana_kansalaisyhteiskuntaa_-_ihanteita_vai_todellisuutta)

## LIITTEET

### Haastattelukysymykset

1. Kuinka suuri henkilöstömäärä järjestössä on ja kuinka suuri osa on vapaaehtoisia?
  - a. Kuinka monta työntekijää järjestössä on?
2. Millaisia tehtäviä järjestössä on?
3. Miten tehtävät jakautuvat työntekijöiden ja vapaaehtoisten kesken vai onko tehtäväjaottelua jäsenten kesken?
4. Millainen perehdytys vapaaehtoisille jäsenille annetaan ja kenen/keiden toimesta?
5. Onko järjestön toiminnalla ja tehtävillä jotain sovittuja koordinaattoreita?
6. Mitä kohtaamispaikkoja ja/tai -työkaluja järjestöllä on käytössään?
7. Millaista on johtaa vapaaehtoiseen toimintaan perustuvaa järjestöä (esim. vapaaehtoistoiminnan heikkoudet ja vahvuudet)?
8. Mitä vapaaehtoisjäsenet saavat osallistumisestaan (rahallinen korvaus, kokemus, palvelu tai muu hyödyke)?
9. Mitä järjestön toimintaa edesauttavia muutoksia toivoisit tapahtuvan vapaaehtoistoimintaan liittyen?